

# Organisatorische Aspecten van het Inlichtingenwerk

Marc COOLS<sup>1</sup> en Derrick Philippe GOSSELIN<sup>2</sup>

COOLS, M., GOSSELIN D.P., Organisatorische Aspecten van het Inlichtingenwerk, in Cools, M., Dassen, K., Libert, R., Ponsaers, P. Eds., *De Staatsveiligheid: Essays over 175 jaar Veiligheid van de Staat*, Politeia, Brussel, 2005, 347-365.

© 2005 Politeia NV, Brussel.

---

<sup>1</sup> Vakgroep Strafrecht en Criminologie, Universiteit Gent & Vakgroep Criminologie, Vrije Universiteit Brussel.

<sup>2</sup> Vakgroep Marketing, Universiteit Gent & Departement Economie en Beheer, Koninklijke Militaire School Brussel.

## **ORGANISATORISCHE ASPECTEN VAN HET INLICHTINGENWERK**

### **MARC COOLS**

Faculteit Rechtsgeleerdheid, Universiteit Gent en Vrije Universiteit Brussel.

### **DERRICK PHILIPPE GOSSELIN**

Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent,  
Faculteit Sociale en Militaire Wetenschappen, Koninklijke Militaire School.

*Deze tekst kadert in de verschillende bijdragen betreffende de ‘interne organisatie’ van de burgerlijke inlichtingen- en veiligheidsdienst. Ze beoogt deze dienst een wetenschappelijke en bedrijfskundige uitdaging aan te reiken. De Veiligheid van de Staat is met haar 175-jarig bestaan in ons land een eerbiedwaardige instelling waarover tot op heden weinig geweten en/of gepubliceerd is. Dergelijke ‘oude’ instellingen zouden hun bestaan, doelmatigheid en doelgerichtheid al bewezen kunnen hebben door het simpele gegeven dat ze nog steeds actief zijn zonder ooit diepgaande veranderingen te hebben ondergaan. Ze worden doorgaans gekenmerkt door een, op tradities en overleveringen berustende, hechte en gesloten organisatiecultuur waarin vijandbeelden en mythen evenzeer aanwezig kunnen zijn.*

### **1. Een veranderingsproject**

We denken echter dat het moment gekomen is om ook de Veiligheid van de Staat te wijzen op de noodzaak zich als organisatie in vraag te durven stellen. Meer specifiek de vraag met betrekking tot het al dan niet aanpassen van de interne organisatie aan de nieuwe uitdagingen die een veranderende omgeving met zich brengt. In deze bijdrage verdedigen we dan ook de stelling dat er verschillende redenen zijn om een veranderingsproject in overweging te nemen. Deze stelling zullen we verdedigen in drie stappen. Ten eerste door stil te staan bij de kernactiviteit van de Veiligheid van de Staat, die we aangeven als het inlichtingenwerk. Door vervolgens de aspecten van het moderne management en meer specifiek van het strategische management toe te lichten. Ten slotte reiken we enkele ideeën aan die noodzakelijk en nuttig kunnen zijn om de Veiligheid van de Staat na 175 jaar als instelling nog weerbaarder te maken voor de veranderende omgeving waarbinnen ze functioneert. Het oplijnen van de interne organisatie met de externe omgeving samen met haar missie, waarden en normen, strategie, structuren en systemen zullen van de Veiligheid van de Staat een inlichtingen- en veiligheidsdienst maken die klaar staat om de uitdagingen van de 21<sup>ste</sup> eeuw op een democratische manier te trotseren steunende op de kennis, verworvenheden en ervaring uit het verleden.

Om de leesbaarheid van onze bijdrage te verhogen, zullen we in onze tekst niet steeds de volledige benaming Veiligheid van de Staat gebruiken. We zullen deze federale dienstinstelling-organisatie afkorten en aanduiden met het acroniem VSE. Hetzelfde doen we met de Wet van 30 november 1998 die de inlichtingen- en veiligheidsdiensten regelt. Deze wet zullen we verkort aanduiden met het letterwoord WIV. Verder gebruiken we systematisch, in de context van de VSE, de term organisatie als synoniem voor dienst, instelling of structuur. Ten slotte hebben we zoveel mogelijk gekozen om Nederlandstalige wetenschappelijk onderbouwde en vlot leesbare referenties te citeren. Hierdoor kunnen geïnteresseerde lezers, al dan niet met beperkte voorkennis, toch dieper op de onderwerpen ingaan.

## **2. Het inlichtingenwerk als kernactiviteit gedefinieerd**

Er zijn meerdere mogelijkheden om de activiteiten verbonden met het begrip inlichtingenwerk eenduidig te omschrijven of te definiëren. Immers, het definiëren van begrippen, concepten of fenomenen is doorgaans een arbitraire aangelegenheid in de sociale wetenschappen. Juristen kiezen, op basis van hun eerder exegetische opleiding, dikwijls voor een omschrijving die te lezen valt in de wettekst. Om de inhoud van het begrip inlichtingenwerk uitgevoerd door de VSE te verduidelijken, zou het bijgevolg volstaan om te verwijzen naar de WIV. In het niet juridisch benaderen van begrippen, concepten of fenomenen maakt men echter vaak gebruik van de *open texturedness*. Dit impliceert volgens Waismann dat het onmogelijk is een concept of fenomeen nauwkeurig te definiëren: “*It is not possible to define a concept with absolute precision*” (Waismann, 1951). Dit betekent ook dat het inzichtelijk maken van begrippen anders dient te gebeuren dan door het hanteren van een strikt juridische definitie. Hierbij kunnen we verwijzen naar het lichtschijnsel van een lamp. Dit schijnsel is de algemene term. De grenzen van wat door de lamp beschenen wordt, zijn vaag, doch het kan niet worden ontkend dat de lamp licht verspreidt. Zo kent ook een algemene begripsomschrijving een domein van gevallen waarin het onduidelijk is of de algemene omschrijving er nog van toepassing is (Blok, 1976). We behandelen achtereenvolgens de juridische en nadien de fenomenologische benadering om het begrip inlichtingenwerk te omschrijven.

Voor een juridische begripsomschrijving van inlichtingenwerk vertrekken we van de wetteksten die de werking van de VSE vastleggen en vervat zijn in de WIV. Het is echter niet onze bedoeling om de WIV omstandig weer te geven, toe te lichten of van commentaar te

voorzien. We beperken ons tot de bepalingen die het begrip inlichtingenwerk juridisch omkaderen.

In artikel 2 lezen we dat de VSE ‘opdrachten’ dient te vervullen. Bij het vervullen van deze opdrachten zorgt de VSE voor de naleving van, de bijdrage aan, en de bescherming van: de individuele rechten en vrijheden alsook aan de democratische ontwikkeling van de maatschappij. Krachtens artikel 4 gebeurt het uitoefenen van deze opdrachten door tussenkomst van de minister van Justitie in overeenstemming met de richtlijnen van het Ministerieel Comité. Artikel 5 en artikel 6 benadrukken de taak van de Minister van Binnenlandse Zaken wanneer de opdrachten betrekking hebben op de handhaving van de openbare orde en de bescherming van personen. Centraal in de WIV staat het artikel 7. De opdracht van de VSE wordt hier expliciet weergegeven. Ten eerste heeft de VSE als opdracht: het inwinnen, analyseren en verwerken van inlichtingen die betrekking hebben op elke activiteit die de inwendige veiligheid van de Staat en het voortbestaan van de democratische en grondwettelijke orde, de uitwendige Veiligheid van de Staat en de internationale betrekkingen, het wetenschappelijk of economisch potentieel, zoals gedefinieerd door het Ministerieel Comité, of elk ander fundamenteel belang van het land, zoals gedefinieerd door de Koning op voorstel van het Ministerieel Comité, bedreigt of zou kunnen bedreigen. Ten tweede: dient de VSE veiligheidsonderzoeken uit te voeren die haar in overeenstemming met de richtlijnen van het Ministerieel Comité worden toevertrouwd. Ten derde: voert ze opdrachten uit tot bescherming van personen die haar worden toevertrouwd door de minister van Binnenlandse Zaken. Ten vierde: dient de VSE opdrachten uit te voeren die haar door of krachtens de wet worden toevertrouwd. Vanuit een strikt juridisch oogpunt beschouwd, beperkt het inlichtingenwerk zich dus tot de eerste opdracht. Dit betekent het inwinnen, analyseren en verwerken van inlichtingen. De wijze van uitoefening van dit inlichtingenwerk wordt evenzeer door de WIV geregeld. Dwangmiddelen mogen krachtens artikel 12 slechts worden gebruikt onder de voorwaarden die door de wet worden bepaald. In het raam van dit werk stelt artikel 13 dat de VSE persoonsgegevens kan opsporen, verzamelen, ontvangen en verwerken die nuttig kunnen zijn om haar opdrachten te vervullen en een documentatie bij te houden meer bepaald met betrekking tot de gebeurtenissen, de groeperingen en de personen die een belang vertonen voor de uitoefening van haar opdracht. De in de documentatie vervatte inlichtingen moeten in verband staan met de doeleinden van het gegevensbestand en beperkt blijven tot de vereisten die eruit voortvloeien. De verzameling van deze gegevens kan middels artikel 14 op verzoek van de VSE gebeuren bij

de gerechtelijke overheden en de ambtenaren en agenten van de openbare diensten. Deze kunnen dit ook uit eigen beweging mededelen aan de VSE. De inlichtingen kunnen door de VSE krachtens artikel 16 ook ingewonnen worden bij elke persoon of organisatie die behoort tot de privé-sector. Een bijzondere regeling geldt krachtens artikel 15 voor de gegevens die voorkomen in de bevolkingsregisters en vreemdelingenregisters alsook in de wachtregisters van de vreemdelingen. De voor het publiek toegankelijke plaatsen kunnen steeds betreden worden en de inschrijvingsdocumenten van de reizigers kunnen aan de VSE overlegd worden volgens artikel 17. Artikel 18 stelt dat men beroep kan doen op menselijke bronnen. Gegevens die betrekking hebben op de menselijke bronnen alsook de inlichtingen die ze mededelen moeten beveiligd worden. Artikel 19 regelt de mededeling van de gegevens. Dit kan gebeuren aan de betrokken ministers, de betrokken gerechtelijke en administratieve overheden, aan de politiediensten en aan alle bevoegde instanties en personen overeenkomstig de doelstellingen van de opdrachten. De bewaring van de persoonsgegevens is bepaald voor een duur die niet langer mag zijn dan die welke noodzakelijk is om de doeleinden waarvoor ze werden opgeslagen. Artikel 21 heeft het ook over de vernietiging ervan. Zij worden slechts vernietigd na een zekere termijn volgende op de laatste verwerking.

Voor een fenomenologische begripsomschrijving van inlichtingenwerk vertrekken we vanuit een historisch/politicologisch/militair en filosofisch oogpunt. Belangrijke bijdragen en overwegingen rond inlichtingenwerk werden opgetekend door onder andere Sun Tzu, Kautilya en Clausewitz.

In Sun Tzu's 'Art of War' (ca. 450 v.C. - China) wordt de noodzaak van inlichtingenwerk omschreven in deel XIII: *The use of spies* en meer specifiek in de paragrafen 4 tot 7: "What enables the wise sovereign and the good general to strike and conquer, and achieve things beyond the reach of ordinary men, is foreknowledge (§4)" en "Now this foreknowledge cannot be elicited from spirits; it cannot be obtained inductively from experience, nor by any deductive calculations (§5)" en verder: "Knowledge on the enemy's dispositions can only be obtained from other men (§6)". De beste manier om deze voorkennis dan weer te verwerven, bestaat volgens Sun Tzu erin te werken met spionnen. Hij onderscheidt vijf types: "...there are five classes: (1) local spies; (2) inward spies (inside agents); (3) converted spies (double agents); (4) doomed spies; (5) surviving spies (living agents) (§7)" (Giles, 1910, XIII, § 4-7). We verwijzen verder ook naar de werken van: Deacon (1989); Hou, Sheang, Hidajat (1991) en Kheng-Hor (1995).

Kautilya (ca. 320 v.C. - Indië) beschrijft in zijn werk ‘Arthashastra’ (i.e. de wetenschap om te besturen) uitvoerig de rol en werking van spionnen in dienst van de Maharadja (oppperste heerser). Hij duidt inlichtingenwerk aan als: *“Heersers kijken door spionnen, zoals koeien door geur, brahmanen door geschriften en de rest van de mensen door gewone ogen”* (Greene, 1998).

De Pruisische militaire filosoof von Clausewitz (1780-1831) omschrijft in zijn belangrijkste en bekendste werk ‘Vom Krieg’, het begrip informatie als: *“Alle kennis die men van de vijand en zijn land bezit”*. Doch, hij waarschuwt ook voor het vaak voorkomen van *“tegenstrijdige, onjuiste en dubieuze inlichtingen”*. Ze kunnen zelfs *“leugens, overdrijvingen en misvattingen...”* blijken te zijn (Clausewitz, 1982). Daar waar ten overstaan van het inlichtingenwerk Sun Tzu eerder positieve staat, wijst Clausewitz meer op het negatieve aspecten ervan (Handel, 1992).

Meer recent verwijst men naar het bestaan van de inlichtingencyclus (*intelligence cycle*) om het inlichtingenwerk te omschrijven. Deze inlichtingencyclus kan men zien als het proces dat: *“Intelligence agencies worldwide share the same overall goal: to provide accurate and timely intelligence to their consumers. To do so they collect raw information from a variety of human and technical sources. They must then collate and analyze that data to separate fact from fiction and make judgments about a variety of past, current and future events. The completed analytical product, intelligence, is then disseminated to the consumer, whose information requirement started the process. That person or group is then in a position to ask for additional analysis or to implement policy based on the intelligence received”* (Eftimiades, 1994). Of als: *“Nevertheless, the process of intelligence never varies. In all modern outfits this process is composed of four basic steps: selecting what needs to be known, collecting the information, transforming this collected information into finished products and distributing these products to policymakers”* (Meyer, 1987).

Ten slotte stellen we dat het inlichtingenwerk de kernactiviteit is van de VSE. De kernactiviteit (*core business*) van een organisatie beschrijft waar de organisatie het zwaartepunt van haar activiteiten legt of wenst te leggen. Het is het domein waarin de organisatie actief is (e.g. product/markt combinatie of diensten/klant combinatie). Het begrip kernactiviteit wordt vaak verward met kerncompetentie (*core competence*). Een kerncompetentie ontstaat uit de collectieve kennis waarover een organisatie beschikt. Deze kennis heeft vooral betrekking op het coördineren van uiteenlopende vaardigheden (*skills*) en het integreren van

verschillende technologieën. Een competentie is ‘kern’ als ze noodzakelijk is voor het voortbestaan van een organisatie (cf. concurrentievoordeel) (Vermeulen, Heene, 1999). Een kerncompetentie is bovendien het resultaat van een cumulatief leerproces dat plaatsvindt binnen een organisatie en dat dikwijls gedragen wordt door een superieure technologische voor­sprong (Houthoofd, 2000; Sanchez, Heene, 2003).

Samenvattend definiëren we het inlichtingenwerk als: *“Een inlichtingenproces dat be­trekking heeft op het inwinnen en verzamelen van gegevens (ruw materiaal) afkomstig van menselijke en technische bronnen, om deze vervolgens te analyseren teneinde waarheid van onwaarheid te onderscheiden, en dit met het oog op een zich steeds herhalende verwerking ervan dat uiteindelijk moet leiden tot bruikbare informatie voor het voorbereiden of ondersteunen van beslissingen”*. We stellen ook dat het inlichtingenwerk de kernactiviteit van de VSE is terwijl het rapporteren, mededeling of gebruik van inlichtingen een transactie of uitwisseling is binnen een klant/leverancierrelatie of diensten/klant combinatie. We komen hier later op terug.

### **3. Een aanzet tot strategisch management**

Vandaag is de populaire en wetenschappelijke managementliteratuur alom tegenwoor­dig (Crainer, 1998; Micklethwait, Wooldridge, 1997; Kennedy, 1991). Het lijkt ons dus niet nuttig om het begrip management te omschrijven uitgaande van de talrijk aanwezige en soms pseudo-wetenschappelijke definities die diverse auteurs aanreiken. Naar onze mening is ma­nagement als begrip geëvolueerd naar een modewoord waarbij het niet altijd meer duidelijk is wat er nu juist onder begrepen dient te worden (e.g. Buelens 1994, 2000; Van Rossem, 2003).

We denken dat het begrip ‘management’ o.a. volgens drie invalshoeken kan worden benaderd en omschreven (Cools, 1998): (1) management als discipline binnen de sociale we­ tenschappen, en meer specifiek binnen de toegepaste economische en managementweten­ schappen, zoals deze worden bestudeerd, onderzocht en gedoceerd aan hogescholen, univer­ siteiten en business schools, (2) management als verzameling van vaardigheden en technieken om concrete zaken te realiseren, (3) management als een geheel van subdisciplines die de in­ dividuele manager in staat moet stellen om een strategische, functioneel-tactische of operatio­ nele taak te vervullen. In het kader van onze bijdrage sluiten we ons aan bij de derde om­ schrijving.

We denken ook dat strategisch management de belangrijkste subdiscipline is binnen de managementwetenschappen. Dit komt doordat strategisch management toelaat de doelmatigheid (*efficiency*) en doelgerichtheid (*effectiveness*) van een organisatie te verhogen. Hierdoor kan een organisatie, in vergelijking met andere organisaties, ambitieuzere organisatie-doelstellingen systematisch over een langere periode blijven realiseren of m.a.w. een concurrentievoordeel opbouwen. Dit gebeurt door te kiezen voor die omgevingen waar de kerncompetenties optimaal en met minimum aan beperkingen kunnen worden ingezet. We verwijzen naar de strategische literatuur en meer specifiek naar de ‘resource-based’ benaderingstheorie die deze ‘competentie-concurrentievoordeel-performantie (CCP)’ relatie wetenschappelijk onderzoekt (Vermeulen, Heene, 1999, 28-36). Deze CCP propositie wordt vandaag erkend als de beste verklaring voor de oorsprong van de verschillen in succes tussen (industriële) organisaties (Kay, 1996, 35-56).

Zowel management als strategisch management zijn processen. Dit betekent dat ze bestaan uit activiteiten of taken die elkaar opvolgen in de tijd. Een strategisch managementproces kan dus opgedeeld worden in verschillende activiteitsfasen. Een mogelijke groepering van deze activiteitsfasen binnen een strategische managementproces leidt tot een strategische methodologie. Een strategische methodiek kan nagenoeg altijd in de volgende zes fasen worden gegroepeerd: (1) externe omgevingsanalyse – Politiek en wettelijk, Economisch, en globaal, Sociaal, cultureel en demografisch, Technologisch (PEST), (2) interne analyse – sterkte/zwakte en kansen/bedreigingen (SWOT), (3) strategische intentie (i.e. visie), missie en doelstellingen, (4) strategieformulering, (5) strategisch implementatieplan (i.e. procedures, budgetten, actieplannen, cultuurverandering, organisatiestructuur, process-reengineering, allianties, leiderschapprofiel), (6) strategische evaluatie (performantiecontrole) met terugkoppeling naar de vooropgestelde organisatiedoelstellingen (e.g. Grant, 1998; Heene, 2002; Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005; Hoskisson, Hitt, Wan, Yiu, 1999; Houthoofd, 2000; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; Thompson, Strickland, Gamble, 2005).

Het begrip strategie verwijst naar het oud-Griekse woord *strategos* waarin we *stratos* of leger en *agein* of leiden in terugvinden. De verwevenheid met het militaire is overduidelijk (Cummings, 1994). Het wetenschappelijk strategisch denken als managementdiscipline is echter relatief jong en dateert van het einde van de jaren '50. Nagenoeg alle (embryonale) basisconcepten uit de strategisch managementtheorie werden ontwikkeld in de jaren '60 door drie personen: (1) de historicus Chandler Jr. (1962), (2) de ingenieur Ansoff (1965) en (3) de



Harvard Business School professor Kenneth Andrews (1971). Deze drie auteurs liggen aan de basis van één van de fundamentele pijlers van de strategisch managementtheorie: het ‘congruentieprincipe’. Gosselin (2002, 122) definieert congruentie (i.e. opgelijnd, afgestemd, strategische fit) als: “*Een relatie tussen twee concepten die dynamisch consistent is*”. Dit principe stelt dat succesvolle strategieën deze zijn waarbij de middelenbronnen (*resources*) van een organisatie congruent zijn met de vereisten van de omgeving. Daar de middelenbronnen van een organisatie bestaan uit competenties en uit activa, impliceert het congruentieprincipe ook dat de doelgerichtheid van een organisatie verhoogt wanneer haar (kern) competenties dynamisch afgestemd zijn met de vereisten van de omgeving. Strategie kan dan ook gezien worden als het actief beheren van congruentie met de omgeving om zó een concurrentievoordeel te realiseren en te behouden. Dit vereist organisaties die zich kunnen aanpassen om de opportuniteiten, gecreëerd door een veranderende omgeving, te benutten door hun middelen en processen op de nieuwe behoeften van de omgeving af te stemmen (aanpassingsvermogen). Onderzoek stelt dat organisaties enkel congruent kunnen blijven indien ze aanpassingsvermogen (*adaptability*) combineren met resultaatgerichtheid (*alignment*). Organisaties die dit kenmerk hebben, bezitten duovaardigheid (*ambidexterity*). Duovaardigheid is een (organisatie) competentie om op een succesvolle manier twee doelstellingen te combineren: (1) resultaatgerichtheid in functie van de huidige strategie en (2) aanpassingsvermogen in functie van de toekomstige strategie (Birkinshaw, Gibson, 2004). Dit laatste stelt echter ook bijzondere eisen aan de vaardigheden van zowel medewerkers als leiders, m.n. zij moeten ook ‘duovaardig’ zijn. Voor een overheidsinstelling zal het concurrentievoordeel mogelijks hierin bestaan dat de instelling haar legitimatie en reputatie behoudt door zich aan te passen aan de nieuwe behoeften van de maatschappij waardoor ze zich verzekert van haar vereiste werkingsmiddelen om zo haar continuïteit te verzekeren.

Een direct gevolg van het congruentieprincipe is dat indien een organisatie succesvol wilt zijn, ze moet uitgaan van haar kansen en bedreigingen (cf. omgevingsanalyse) en gebruik maken van haar sterktes om zo haar kansen te optimaliseren en de invloed van bedreigingen en zwaktes te minimaliseren (cf. interne analyse). Het congruentieprincipe zal uiteindelijk leiden tot de formulering van enerzijds het bekende SWOT-analysemodel (strengths (sterktes), weaknesses (zwaktes), opportunities (kansen), threats (bedreigingen) en anderzijds het ‘3S model’. Dit 3S model stelt dat: Strategie wordt bepaald door de omgeving, Structuur wordt bepaald de strategie en Systemen worden bepaald door de structuur van de organisatie (cf.

contingentieprincipe: er kan geen unieke optimale universele strategie voor een organisatie worden ontwikkeld omdat iedere strategie afhankelijk is van externe en interne factoren waarmee ze congruent moet zijn). Dit model werd later verder ontwikkeld tot het '7S model' door Waterman *et al.* (1980), waarbij organisatiecongruentie vooropgesteld wordt tussen 'strategie-structuur-systemen-stijl-skills-staff-shared values' (Miles, Snow, 1994; Waterman, Peeters, Phillips, 1980).

In deze bijdrage leggen we de nadruk op het organiseren en het veranderen. Ook het organiseren op zich wordt al lang gezien als een managementproces: "*Organizing is the management process by which the work is divided up among units and employees and then these units and jobs are linked together to form a unified system*" (Glueck, 1980). Cruciaal hierbij is het duidelijk maken van de doelstellingen, de wijze waarop de relaties en coördinatie wordt geformaliseerd en de stabiliteit en duur ervan. Op het gebied van organisatie komt het er op neer om enerzijds een 'passende vorm van arbeidsverdeling' tot stand te brengen en anderzijds het 'treffen van coördinatievoorzieningen' om de bedrijfsactiviteiten op elkaar af te stemmen (Keuning, 1989). Het is "*The grouping of activities necessary to attain objectives*" (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1984) of "*The internal politics of employing units*" (Glover, 1985).

Op het gebied van het veranderen en meer bepaald het strategisch veranderen, belanden we in de strategievorming als ontwikkelingsproces. Strategische veranderingen zijn gradueel dan wel transformeel. Bij graduele of geleidelijke veranderingen behoudt de organisatie de mogelijkheid om de nodige vaardigheden en motivaties te verwerven en te behouden om de veranderingen efficiënt en gecontroleerd te realiseren. Bij transformele veranderingen is de gecumuleerde externe noodzaak zodanig groot dat grootschalige veranderingen zich opdringen. Het strategisch management wordt een management van en door veranderingen. We merken hier op dat de keuze tussen een graduele of transformele organisatieverandering afhankelijk is van onder andere de omgevingscomplexiteit (*complexity*), de veranderingsnelheid van de omgeving (*environmental rate of change*), en van de maturiteit van de managementprocessen van de organisatie (Hatch, 1997; Mintzberg, 1994; Moss Kanter, 1983, 1989; Verweire, Van den Berghe 2004; Quinn, 1992).

Om een strategisch veranderingsproject te realiseren is het noodzakelijk om oog te hebben voor de bestaande emotionele en rationele (cf. *mythos* vs. *logos*) weerstanden (Hassard, Sharifi, 1994; Moss Kanter, 1983, 1989). Ook communicatie, participatie en interventie

zijn belangrijk (Hatch, 1997). Dit brengt ons bij rol van het personeelsbeleid. Hier worden personen (cf. *leaders, change agents, facilitators*), structuren en systemen die de veranderingen mogelijk maken belangrijk. Bovenal is er de noodzaak aan de aanwezigheid van voldoende invloed (*power*) om de veranderingen door te voeren (Fulmer, 1994; Hardy, 1994).

#### 4. De gewijzigde externe omgeving

De VSE heeft België als soeverein staatsmodel als het ware overleefd. Graduele verandering werden ongezien voor de buitenwereld gerealiseerd. Transformele veranderingen zijn evenzeer geruisloos doorgevoerd. Nochtans menen we dat de wereld in 2005 fundamenteel anders is en een veranderingsproject (*change management*) binnen de VSE zich opdringt.

Door enerzijds de mondialisering van de economie (Held, McGrew, Goldblatt, Perraton, 1999) en anderzijds de dynamiek van uitbreiding en integratie van de Europese Unie als een economische wereldmacht (Bolkestein, 2004; Dehaene, 2004), heeft België een andere dimensie gekregen. We geloven dan ook dat de economische vrijhandel zal toenemen en dit gedragen door o.a. de WTO en GATT akkoorden en door de technologische innovaties in het domein van de Informatie en Communicatie Technologie (ICT) (e.g. internetverbindingen op hoge snelheid, mobiele telefonie & datatransmissie, draagbare computers, satellietpositionering, expertsystemen & Kunstmatige Intelligentie). Globalisatie of mondialisering staat sinds het einde van de Koude Oorlog voor een economische vrije markt zonder grenzen. Guéhenno (1996) schetst een beeld van een informatiesamenleving zonder geografische landsgrenzen, naties en politiek. In de plaats ervan komt een relationele wereld - een *global village* - met een informatiebeurs zonder sluitingstijden (Guehenno, 1996, 53-69). We volgen hierin de toonaangevende economist en Oxford professor John Kay (2004) wanneer hij stelt dat de anders-globalisten de juiste vragen (e.g. de derdewereldschuld, het protectionisme, de duurzame ontwikkeling) koppelen aan de verkeerde oplossingen. Een globale wereld kan, vanuit de meest recente economische inzichten (cf. Nobelprijswinnaars economie), enkel verder ontwikkelen binnen de principes van een vrije en openmarkteconomie, een toename van politieke stabiliteit in de wereld, sociale rechtvaardigheid, en gesteund op democratie en vrijheid van handelen, denken en uitdrukken.

In een toekomst waar de economie als welvaartscheppend systeem van menselijke interacties functioneert in een mondiaal perspectief en de Europese natiestaten plaats maken

voor een steeds groter wordende economische Europese Unie, is het evident dat de door de staatsgrenzen opgezette verzorgingsstaat onder sterke druk zal komen te staan. De individuele burger zal dienen op zijn vrijheid en verantwoordelijkheid te worden gewezen om zelf zijn ‘verzorging’ al dan niet veilig te stellen. De Europese Unie evolueert al een tijd naar een supranationale instelling die haar ogen ook al heeft laten vallen op het domein van veiligheid en justitie. We denken hierbij aan de *third pillar* instellingen zoals daar bijvoorbeeld zijn Euro-pol, Eurojust, strafrechtelijke samenwerkingsstructuren, het Europese aanhoudingsmandaat en de gemeenschappelijke juridische omschrijving van het terrorisme (Devuyst, 2002, De Schutter, 2002). Ook op het niveau van de Verenigde Naties is er meer en meer invloed in het veiligheids- en strafrechtelijke domein. Het International Criminal Court en de *ad hoc* internationale tribunalen staan hiervoor garant (Knoops, 2003). Kortom de externe omgeving waarbinnen de VSE momenteel functioneert, is fundamenteel anders dan bij haar oprichting en dan twintig jaar geleden. Structurele veranderingen vanuit een strategisch perspectief (cf. congruentieprincipe) dringen zich op.

## 5. En nu na 175 jaar?

De federale regering Verhofstadt-I stelde al in haar eerste regeringsverklaring (14 juli 1999) de hervorming van de openbare besturen als prioriteit voorop. De openbare besturen moesten een modeladministratie worden met een dienstverlening van hoog niveau die de vergelijking kon doorstaan met de beste bedrijven uit de privé-sector of met de beste openbare besturen in het buitenland. De innoverende overheid (*reinventing government*) (Osborne, Gaebler, 1993) vond ook haar weg naar België. Het ministerie van Justitie werd in die context in een ‘Copernicaanse’ geest omgevormd tot de Dienst Justitie. De FOD Justitie behield echter twee autonome entiteiten, waaronder de VSE. De wade van het Mysterium of het Sacratissimum Ministerium Iustitiæ (Foque, 1992) werd afgelegd om te worden veranderd in een op maat voor de burger georganiseerde overheidsdienst.

België zou zich inschakelen in de tendensen en structuren die het modern overheidsmanagement kenmerken o.a.: het centraal stellen van klant of gebruiker van overheidsdiensten; de lerende organisatie en dito kennismanagement; het focussen op kernactiviteiten; een grotere beheersautonomie en bijhorende responsabilisering; nieuwe vormen van besluitvorming rond middelentoewijzing. Ook het Vast Comité van Toezicht op de inlichtingendiensten

(i.e. Vast Comité I) kon zich hierin herkennen. De zogenaamde: audit van de veiligheid van de staat, werd een realiteit eind 1999 en uitgevoerd door het bureau Advies Bureau Conseil (ABC) dat ressorteerde onder het ministerie van Ambtenarenzaken. In een eerste fase vond er een opinieonderzoek bij het personeel van de VSE plaats, terwijl in een tweede fase de gegevens geobjectiveerd werden. Deze audit rapporteerde twee problemen: enerzijds duidelijke managementprobleem op verschillende niveaus van de organisatie en anderzijds een overdadige bureaucratie. Momenteel is de derde fase ingezet waarin de noodzakelijke veranderingen met betrekking tot de strategie en de interne controle achter het gebruik, de verwerking en de coördinatie van de ingewonnen informatie worden behandeld.

Zoals blijkt uit onze weergegeven gedachtegang enerzijds en de visie van de federale regering en het Vast Comité I anderzijds dat het nodig is dat de VSE op een permanente wijze nadenkt over haar strategisch managementproces. In relatie tot de strategische analyse is het belangrijk de belanghebbenden of in het raam van deugdelijk besturen (*corporate governance*) (cf. Sir Adrian Cadbury Code) de zogenaamde interne en externe belangendragers (*stakeholders*) eenduidig te definiëren (Daems, Duplat, Boone, *et al.*, 1999; Van Den Berghe, 1998; Verhaeghe, 2003). In de context van een overheidsinstelling omschrijven we hier belangendragers als: “*de personen of instellingen die geïmpacted worden door de performantie van de organisatie*”. Een bijzondere groep van externe belangendragers zijn de gebruikers of ‘klanten’ van inlichtingen van de VSE. Deze worden in de WIV nauwgezet weergegeven. Het zijn de ministers, de gerechtelijke en administratieve overheden, de politiediensten en de bevoegde instanties. Met deze klanten dient een samenwerking onder de vorm van een *partnership* te worden aangegaan dat wordt geconcretiseerd door middel van protocolakkoorden. Op die manier weten de gebruikers of klanten van inlichtingen welke kwantitatieve en kwalitatieve informatie ze mogen verwachten van de VSE (cf. service level agreement of SLA contracten).

Vooraleer dit kan worden gerealiseerd, is een andere politiek-bestuurlijke inbedding van de VSE noodzakelijk. De werking van het Ministerieel Comité voor Inlichtingen en Veiligheid (MCIV) dat wordt voorgezeten door de Eerste Minister en ten minste bestaat uit de ministers die bevoegd zijn voor Justitie, Landsverdediging, Binnenlandse Zaken en Buitenlandse Zaken en de algemene politiek betreffende inlichtingen vaststelt, is tot op heden onduidelijk met betrekking tot haar doelmatigheid en doelgerichtheid. Hetzelfde gaat op voor het College voor Inlichtingen en Veiligheid (CIV) dat wordt voorgezeten door een afgevaardigde van de

Eerste Minister en bestaat uit hoge ambtenaren uit de inlichtings-, veiligheids- en politiedienstennet, als uit Buitenlandse Zaken en de magistratuur. Het CIV ziet toe op de gecoördineerde uitvoering van de beslissingen van het MCIV. Concreet denken we bij een andere politiek-bestuurlijke inbedding van de VSE aan de noodzaak om in de federale regering de functie van een regeringscommissaris voor Inlichtingen en Veiligheid op te nemen. Naar analogie van het federaal veiligheids- en detentieplan enerzijds en de politieplannen (nationaal en lokaal) anderzijds zou het ook opportuun zijn te werken met een nationaal inlichtingenplan en met, op expertopinions (vs. statistisch of expertsysteem) gesteunde, lange termijn voorspellingstechnieken uit het strategisch management, m.n. de scenarioplanning en de Delphi-techniek (Armstrong, 2001; Gosselin, 1986; Van Der Heijden, 2005). Dit zou inhoudelijk betrekking hebben op een risico- en dreigingsanalyse dat toelaat een prioriteitenstelling op te maken en mogelijke risicovolle toekomstige scenario's te ontwikkelen.

In het in de VSE functionerende leiderschap mag worden verondersteld dat de duidelijk aanwezige structuur op het niveau van het leidende topambtenaren (i.e. administrateur-generaal, adjunct-administrateur-generaal, directeur operaties en leden van het directiecomité) blijk geeft van visie, missie, waarden, deskundigheid, luisterbereidheid en inzet om de VSE te leiden. De invloed en de wil om via een veranderingsproject de VSE in te bedden in de nieuwe externe omgeving is aanwezig. Het is de taak en de opdracht van de leidende topambtenaren om dit over te dragen op het *middle management* en de uitvoerende medewerkers (e.g. Block, 1990).

Met betrekking tot de strategieformulering wordt verwezen naar de keuzes in het ontwikkelen van onder andere: de nodige competenties en vaardigheden, het afbakenen van de kernactiviteiten, de analyse en bepaling van de kernprocessen en of het bepalen van nationale of internationale samenwerkingsverbanden. Deze keuzes kunnen slechts worden ingevuld indien het MCIV en het CIV eenduidig werk maken van hun wettelijke taken en de VSE terdege (onder)steunt met politieke, bestuurlijke en financiële middelen. De permanente personeelonderbezetting en de budgettaire stop zijn nefast voor de VSE. In deze context dient ook de missie of profilering van de VSE als een louter defensieve dienst die vooral nationaal functioneert te worden bestendig dan wel te worden geheroriënteerd naar een offensieve dienst die ook internationaal kan werken. Het werken met buitenlandse *liasons* moet hieromtrent overwogen worden.

Op het gebied van de strategische implementatie dient de VSE oog te hebben voor een modern personeelsbeleid (*human resource management*), dat een belangrijke ondersteunende rol heeft bij veranderingsprocessen. Een modern personeelsbeleid benadert de medewerker als een strategische middelenbron (*strategic resource*) en beperkt zich niet tot louter salaris- en personeelsbeheer. Niet elke middelenbron is echter strategisch. Middelenbronnen worden dit enkel als ze bijdragen tot het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Uit de strategische managementtheorie weten we dat organisatie- en persoonlijke competentie als strategische middelenbronnen hierbij een zeer cruciale rol spelen. Vanuit dit perspectief zal het personeelsbeleid dan ook een strategische rol vervullen binnen het competentiebeleid van de organisatie. We merken hier op dat de persoonlijke competentie van een medewerker functie is van zijn aanwendbaarheid, zijn inzetbaarheid en van zijn capaciteit om resultaten te behalen. Dit laatste is afhankelijk van: kennen (e.g. diploma, opleiding), kunnen (e.g. ervaring, begeleiding, teams, sociale vaardigheden) en willen/motivatie (e.g. salaris, verantwoordelijkheid, evaluatie en promotie). Dit betekent dat persoonlijke competentie geen synoniem is voor diploma (i.e. kennis), hoewel kennis een nodige voorwaarde is, is het meestal nooit een voldoende voorwaarde is om competent te zijn. We verwijzen hier eveneens naar de literatuur rond de lerende organisaties die stelt dat competenties hun waarde verliezen indien ze niet bijgewerkt worden via opleiding, vorming en ervaring. Het personeelsbeleid zal dus een belangrijke ondersteunde rol hebben bij het identificeren, vastleggen en ontwikkelen van de gewenste competenties om medewerkers als een strategische middelenbron te kunnen beschouwen. Functioneringsgesprekken kunnen deze aanpak ondersteunen. De change agents dienen ook voldoende te worden gemachtigd (empowered) om de business proces reengineering (BPR) voluit door te voeren (Hammer, Champy, 1993). De bedrijfscultuur en bedrijfscommunicatie zijn evenzeer strategisch instrumenten terzake (Miller, 1985).

Het is helemaal niet onze bedoeling om stil te staan bij het statuut van de ambtenaren en de contractuelen van de VSE doch het is vanuit een maatschappelijke vaststelling overduidelijk dat de eigenheid van de VSE zo verschillend is van de federale en lokale politie dat een vergelijking *an sich* niet opgaat. Dit wil evenmin zeggen dat een mate van overeenstemming niet kan worden nagestreefd. De voogdijoverheid van de VSE dient enkel de beginselen van een behoorlijk bestuur te volgen opdat een voor de VSE aangepast statutair en pecuniair kader kan worden gecreëerd. Een modern personeelsbeleid dat verweven is met het zogenaamde overheidsmanagement, is meer dan wenselijk om de verschillen tussen de buitendiensten, de

studiediensten en de diensten van gemeenschappelijk belang op elkaar af te stemmen. Het dient te worden opgemerkt dat de huidige minister van Justitie in haar beleidsnota van 19 november 2004 een denkoefening over het toekomstige statuut van de ambtenaren van de buitendiensten van de VSE aankondigde. Een herziening met betrekking tot het tuchtregime, de opleiding en de rechten en de plichten wordt evenzeer vooropgesteld. Ook zal er vanaf 2005 een denktank samenkomen in nauwe samenwerking met het Openbaar Ambt om deze ambtenaren een statuut te verlenen dat beantwoordt aan de eigenheid van de wettelijke opdrachten (Onkelinx, 2004).

De eigenheid van het werk van de VSE of zelfs de kernactiviteiten van het inlichtingenwerk met open en menselijke bronnen, schaduw en technische middelen is zo uniek dat het aanwezige kennispotentieel het voorwerp dient te zijn van een lerende organisatie (Senge, 1995; Van Den Broeck, 1994). Naast de initiële kennisvereisten dient men oog te hebben voor opleiding, training en vorming die een permanent karakter heeft. Deze kennisinhouden die gestructureerd dienen te worden beheerd, kunnen intern met behulp van een *mentorship*, extern, nationaal en internationaal worden verworven. Ook de interne communicatie is een uiterst belangrijke hefboom in een veranderingsproces. Hiervoor is het noodzakelijk dat de in de VSE veel gehanteerde techniek van de 'compartimentering' wordt herzien.

Deze vaststelling brengt ons ook bij de methoden van het inlichtingenwerk. De WIV zegt heel weinig over de methodes die de VSE mag gebruiken om de wettige opdrachten te vervullen. Het werken met open bronnen of bronnen die wettelijk en ethisch gezien voor het publiek toegankelijk zijn, al dan niet tegen betaling, stellen geen probleem. Anders is het op het gebied van het werken met menselijke bronnen. De WIV is in die zin niet vergelijkbaar met de procedures die zijn uitgewerkt voor de politiediensten betreffende informanten. Ook het ontbreken van een wettelijke grondslag voor het gebruik van bijzondere technieken zoals telefoontap, schaduw- en bewakingsopdrachten en observatie is problematisch. Met betrekking tot de telefoontap zal er een wetsontwerp worden ingediend (Onkelinx, 2004). In deze context zou er ook duidelijkheid kunnen worden geschapen in de privacyproblematiek betreffende de gegevensoverdracht door particulieren en overheden die tot op vandaag nog te veel vatbaar is voor interpretatie (Van Laethem, 2004).

De technologische ondersteuning die de VSE nodig heeft om haar opdrachten te realiseren, is onontbeerlijk. De uitbouw van en door een informatiestrategie gedragen technisch ondersteunende dienst dient tot de mogelijkheden te behoren.



In het raam van de strategische evaluatie zou de VSE zelf moeten kunnen beschikken en beslissen over de haar toegewezen middelen. De autonomie ten overstaan van de FOD Justitie is ook noodzakelijk met betrekking tot het budget, de kostentoe wijzing en de kostenbeheersing. Deze financiële autonomie is een *conditio sine qua non* voor een goed functioneren van een inlichtingendienst en veiligheidsdienst. De evaluatie van het werk van de VSE is geen sinecure. Meten is inderdaad weten, doch deze waarheid is volledig ondergeschikt aan de keuze van de meetindicatoren. Het is aan de VSE om in overleg met haar belangrijkste externe belangdraggers (cf. klanten) deze indicatoren die van kwalitatieve en indicatie aard kunnen zijn overeen te komen. Naast deze externe meting is er ook een interne performantiemeting van de medewerkers op alle hiërarchische niveaus nodig met betrekking tot het product van het verslag of de nota.

Op het gebied van externe communicatie kan, al dan niet met hulp van een onafhankelijke en academische ondersteuning: een vaste woordvoerder, een webstek, een jaarverslag en of een academische nieuwsbrief, overwogen worden. De recent opgerichte ‘Belgian Intelligence Studies Association’ of BISA kan deze ondersteuning realiseren (Petermann, 2004).

## 6. Besluit

Na 175 jaar is het overduidelijk geworden dat de externe omgeving waarin de VSE functioneert is veranderd. De impact van een wijzigende externe omgeving op een organisatie is zo fundamenteel en belangrijk dat het sinds decennia binnen de managementwetenschap wordt erkend als een bijzonder belangrijke hefboom voor verandering. Binnen het strategisch management wordt het met meer dan de nodige wetenschappelijke aandacht onderzocht en bestudeerd en gaf het aanleiding tot de formulering van de basisprincipes binnen deze discipline met name het congruentie- en contingentieprincipe. De VSE zal de wetenschappelijke inzichten en implicaties van het strategisch management dienen te gebruiken, af te stemmen op haar eigenheid en te implementeren opdat ze de uitdagingen van haar gewijzigde externe omgeving optimaal naar een nieuwe interne organisatie zou kunnen vertalen om haar doelgerichtheid te kunnen behouden in dienst en in het belang van de Natie.

In deze bijdrage hebben we ons beperkt tot het inlichtingenwerk als autonoom proces. Het spreekt voor zich dat andere bijdragen een ander perspectief zullen gebruiken om de VSE te bestuderen. Zelf wensten we de nadruk te leggen op de noodzaak van een veranderingspro-

ject door het inlichtingenwerk te zien als de kernactiviteit van de VSE. Haar visie, missie, doelstellingen, strategie, structuren en systemen zijn aan verandering toe. Veranderingen roepen steeds interne en externe weerstanden op. Leren van andere organisaties die een analoge verandering meemaken of hebben meegemaakt, kan inspirerend werken.

Zo heeft in Nederland de Binnenlandse Veiligheidsdienst (BVD) die sinds mei 2002 'Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst' (AIVD) heet een dergelijk proces doorgevoerd. De start voor de 'Grote Ommezwaai' bij de BVD werd al eind de jaren '80 van de vorige eeuw gegeven. De BVD moest als dienst gemoderniseerd worden. Er volgde een kanteling van een dreigings- naar een belangenoriëntatie waardoor er meer afnemers van de BVD-diensten kwamen. Deze klanten, consumenten werden belangendragers. De oude en gestolde bevel en controle (*command and control*) structuur, gesteund op een piramidaal-hiërarchische structuur, werd ingewisseld voor een vlakke en flexibele organisatie. Concreet werd er nu gewerkt met projectmatige en multidisciplinaire teams die aan de hand van in tijd en taak begrensde teamopdrachten dreigende aantastingen van gewichtige staatsbelangen onderzochten en hielpen tegen te gaan. Vertrekpunt voor deze teams was een risicoanalyse die de driehoek belang-dreiging-weerstand vaststelde. Hierdoor kwam de BVD meer en meer in de rol van een veiligheidsadviseur terecht. De BVD gaf de afnemers van het inlichtingenwerk ook mee wat er van hen verwacht werd. In haar communicatie werden transparantie en verantwoording belangrijk. De aanslagen van 11 september 2001, en de affaires (Hoekstra, 2004) - waaronder de moord op de Pim Fortuyn op 6 mei 2002 - vormden het eerdere projectmatige werken om tot een meer permanente aanpak. De aandacht voor de ontwikkelingen op langere termijn en hun onderlinge samenhang werden geborgen in afdelingen beleid en expertise. Ook een buitenlandse oriëntatie werd gerealiseerd (Abels, Willemse, 2004).

De geheime dienst of de 'Openbare Veiligheid' die het Voorlopig Bewind in 1830 nodig achtte om de veiligheid van de nieuwe Belgische staat te bewaken (Van Outrive, Cartuyvels, Ponsaers, 1992) is na 175 jaar eveneens toe aan een grote ommezwaai. Misschien wel met als voorbeeld Nederland. Zo zijn we terug waar het voor de VSE allemaal begon. Na 175 jaar is er in het land van Rembrandt heel wat veranderd. De inlichtingenstudies staan er verder dan in België (Cools, 2004) en kunnen voor de burgers, de beleidsmakers, de wetenschappers en de leiding en de medewerkers van de VSE meer dan inspirerend werken.

## 7. Bibliografie

- ABELS, P.H.A.M., WILLEMSE, R., BVD/AIDV sinds het einde van de koude oorlog, *Justitiële verkenningen*, 2004, 30, 3, 89-97.
- ANDREWS, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971.
- ANSOFF, I.H., *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- ARMSTRONG, J.S. Ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2001.
- BELGISCHE SENAAT EN KAMER VAN VOLKSVERTEGENWOORDIGERS, Activiteitenverslag 1999 van het Vast Comité van toezicht op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, zitting 1999 - 2000, 14 februari 2000, 2-332/1 (Senaat) DOC 50 430/001 (Kamer).
- BELGISCHE SENAAT EN KAMER VAN VOLKSVERTEGENWOORDIGERS, Activiteitenverslag 2000 van het Vast Comité van toezicht op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, zitting 2001-2002, 10 oktober 2001, 2-867/1 (Senaat) DOC 50 1434/001 (Kamer).
- BELGISCHE SENAAT EN KAMER VAN VOLKSVERTEGENWOORDIGERS, Activiteitenverslag 2001 van het Vast Comité van toezicht op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, zitting 2001-2002, 19 juli 2002, 2-1171/1 (Senaat) DOC 50 1851/001 (Kamer).
- BELGISCHE SENAAT EN KAMER VAN VOLKSVERTEGENWOORDIGERS, Activiteitenverslag 2003 van het Vast Comité van toezicht op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten, zitting 2003-2004, 16 juli 2004, 3-725/1 (Senaat) DOC 51 1289/001 (Kamer).
- BEULENS, M., *Management een andere inleiding*, Lannoo, Tielt, 1994.
- BEULENS, M., *Managementprofeten*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000.
- BIRKINSHAW, J., GIBSON, C., Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan Management Review*, 2004, 45, 4, 47-55.
- BLOCK, P., *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990.
- BLOK, A., *Wittgenstein en Elias: Een Methodische Richtlijn voor de Antropologie*, Athenæum, Polak & Van Gennep, Amsterdam, 1976.
- BOLKESTEIN, F., *De Grenzen van Europa*, Lannoo, Tielt, 2004.
- CHANDLER, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT press, Cambridge (USA), 1962.
- COOLS, M., Een Algemeen Kader voor de Securitystructuur en Securitymanagement, *Handboek Security: Beheersing van Criminele Risico's*, Ced. Samsom, Diegem, juni 1998.
- COOLS, M., In het Land van Rembrandt: Groepsportret van een Compagnie Schutters, jubileumuitgave: 30 jaar NVK, 45 jaar Tijdschrift voor Criminologie, *Tijdschrift voor Criminologie*, 2004.
- CLAUSEWITZ, C. VON, *Over de Oorlog*, Het Wereldvenster, Bussum, 1982.
- CRAINER, S., *De Ultieme Business Bibliotheek: De Vijftig Belangrijkste Boeken over Management in Vogelvlucht*, Lannoo, Tielt, 1998.

- CUMMINGS, S., The First Strategists, in DE WIT, B., MEYER, R. Eds., *Strategy, Process, Content, Context: An International Perspective*, West Publishing Company, Minneapolis, 1994.
- DAEMS, H., DUPLAT, J.-L., BOONE, K., *et al.*, *Uitdagingen voor een beter ondernemingsbestuur*, Verbond van Belgische Ondernemingen VBO-FEB, Brussel, 1999.
- DEACON, R., *The Chinese Secret Service*, Grafton Books, London, 1989.
- DEHAENE, J.-L., *De Europese Uitdaging: van uitbreiding tot integratie*, Uitgeverij Van Halewyck, Leuven, 2004.
- DE SCHUTTER, B., België en het EU-voorzitterschap: een gevulde agenda en een duidelijk engagement, in COOLS, M., THUY, J. Eds., *Justitie in Beweging - Justice en Mouvement*, Politeia, Brussel, 2002, 41-47.
- DEVUYST, Y., *The European Union at the Crossroads: An Introduction to the EU's Institutional Evolution*, P.I.E. - Peter Lang, Brussels, 2002.
- EFTIMIADES, N., *Chinese Intelligence Operations*, Naval Institute Press, Annapolis, 1994.
- FOQUE, R., *De Ruimte van het Recht*, Gouda Quint, Arnhem, 1992.
- FULMER, W., Strategic Change and Human Resource Management, in HARDY, C. Ed., *Managing Strategic Action: Mobilizing Change, Concepts, Readings and Cases*, Sage Publications, London, 1994.
- GILES, L., *Sun Tzu on the Art of War: The Oldest Military Treatise in the World* – Vertaling uit het Chinees met kritische commentaar, 1<sup>ste</sup> druk 1910, Project Gutenberg, Illinois Benedictine College, Lisle (USA), 1994.
- GLOVER, I., Management of Organizations, in ELLIOTT, K., LAWRENCE, P. Eds., *Introducing Management*, Penguin Books, Harmondsworth, 1985.
- GLUECK, W., *Management*, The Dryden Press, Hinsdale, 1980.
- GOSSELIN, D.P., *Strategisch Accountmanagement*, Universiteit Gent (Faculteit Economie en Bedrijfskunde), Gent, 2002.
- GOSSELIN, D.P., Delphi-methodologie: Technieken en Concepten voor Strategische Voorstellingen, *Het Ingenieursblad*, 1986, 55, 4, 181-187.
- GRANT, R.M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, Oxford, 1998.
- GREENE, R., *De 48 Wetten van de Macht*, J.M. Meulenhoff, Amsterdam, 1998.
- GUEHENNO, J.-M., *Het Einde van de Democratie*, Lannoo, Tielt, 1996.
- HAMMER, M., CHAMPY, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, New York, 1993.
- HANDEL, M., *Masters of War: Sun Tzu, Clausewitz and Jomini*, Frank Cass & Co. Ltd., London, 1992.
- HARDY, C. Ed., *Managing Strategic Action: Mobilizing Change Concepts: Readings and Cases*, Sage Publications, London, 1994.
- HASSARD, J., SHARIFI, S., Cultural Barriers to Strategic Change, in HARDY, C. Ed., *Managing Strategic Action: Mobilizing Change Concepts: Readings and Cases*, Sage Publications, London, 1994, 134-142.
- HATCH, M.J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997.

- HEENE, A., *Praktijkboek Strategie: Bruggen Bouwen naar de Toekomst*, Lannoo, Tielt, 2002.
- HELD, D., MCGREW, A., GOLDBLATT, D., PERRATON, J., *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Stanford University Press, Stanford, 1999.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E., *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Mason, 2005.
- HOEKSTRA, F., *In Dienst van de BVD: Spionage en Contraspionage in Nederland*, Boom, Amsterdam, 2004.
- HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., WAN, W.P., YIU, D., Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum, *Journal of Management*, 1999, 25, 3, 417-456.
- HOU, W., SHEANG, L., HIDAJAT, B., *Sun Tzu: War & Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Singapore, 1991.
- HOUTHOOFD, N., *Van Competitie naar Competentie: Handboek Strategisch Management*, Academia Press, Gent, 2000.
- KAY, J. A., *The Business of Economics*, Oxford University Press, Oxford, 1996.
- KAY, J. A., *The Truth about Markets: why some nations are rich but most remain poor*, Penguin Books, London, 2004.
- KENNEDY, C., *Guide to the Management Gurus: Shortcuts to the Ideas of Leading Management Thinkers*, Business Books, London, 1991.
- KEUNING, D., *Bedrijfskunde*, Stenfert Kroese, Leiden, 1989.
- KHENG-HOR, K., *Applying Sun Tzu's Art of War in Corporate Politics*, Pelanduk Publications, Petaling Jaya, 1995.
- KNOOPS, G., *International and Internationalized Criminal Courts: the New Face of International Peace and Security?*, Boom Juridische Uitgevers, Den Haag, 2003.
- KOCH, R., *The Financial Times Guide to Strategy*, FT Pitman Publishing, London, 1995.
- Koninklijk besluit houdende oprichting van een Ministerieel Comité voor inlichtingen en veiligheid, 21 juni 1996, *Belgisch Staatsblad*, 5 september 1996.
- Koninklijk besluit houdende oprichting van het College voor inlichtingen en veiligheid, 21 juni 1996, *Belgisch Staatsblad*, 5 september 1996.
- Koninklijk besluit houdende oprichting van de Federale Overheidsdienst Justitie, 23 mei 2001, *Belgisch Staatsblad*, 29 mei 2001.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, WEIHRICH, H., *Management*, McGraw-Hill International Book Company, Auckland, 1984.
- MEYER, H., *Real World Intelligence*, Weidenfeld & Nicolson, New York, 1987.
- MICKLETHWAIT, J., WOOLDRIDGE, A., *De Toverdokters: Wat Managementgoeroes Beweren en Wat U Daarvan Moet Onthouden*, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1997.
- MILES, R.E., SNOW, C.C., *Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, The Free Press, New York, 1994.
- MILLER, L., *Naar Een Nieuwe Ondernemingscultuur*, Veen uitgevers, Utrecht, 1985.
- MINTZBERG, H., *Strategievorming: Tien Scholen*, Lannoo, Tielt, 1994.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.W., LAMPEL, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York, 1998.
- MOSS KANTER, R., *The Change Masters*, Allen & Unwin, London, 1983.

- MOSS KANTER, R., *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, New York, 1989.
- ONKELINX, L., *Beleidsnota van de Minister van Justitie*, Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, zitting 2004-2005, 19 november 2004, DOC 51 1371/018 (Kamer).
- OSBORNE, D., GAEBLER, T., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Penguin Group, New York, 1993.
- PETERMANN, S., BISA, *Belgian Intelligence Studies Association*, 2004, 1, 1.
- QUINN, J.B., *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York, 1992.
- SANCHEZ, R., HEENE, A., *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*, John Wiley & Sons, New York, 2003.
- SENGE, P., *Het Nieuwe Werk van de Leider: Lerende Organisaties Bouwen*, Academic Service, Schoonhoven, 1995.
- THOMPSON, A., STRICKLAND, A.J., GAMBLE, J.E., *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 14<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York, 2005.
- VAN DEN BERGHE, L., *Het Ontsluieren van de Legendes inzake Corporate Governance*, Instituut voor Bestuurders (Vlerick Leuven Gent Management School), Gent, 1998.
- VAN DEN BROECK, H., *Lerend Management: Verborgene Krachten van Managers en Organisaties*, Lannoo, Tielt, 1994.
- VAN DER HEIJDEN, K., *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Chichester (UK), 2005.
- VAN LAETHEM, W., Kan, Mag of Moet een Inlichtingendienst op uw Medewerking Rekenen?, *Vigiles*, 2004, 4, 127.
- VAN OTRIVE, L., CARTUYVELS, Y., PONSAERS, P., *Sire ik ben ongerust: Geschiedenis van de Belgische Politie 1794-1991*, Kritak, Leuven, 1992.
- VAN ROSSEM, A., We don't know what we think we know: Today's organizational forms and management behavior need a different approach, *Working Paper Series*, Faculty of Economics and Business Administration (Department of Management and Organisation), Ghent University, Gent, 2003.
- VERHAEGHE, P., Met welke begrippen komt corporate governance ter tafel?, in BALTUSSEN, L., ANTHONISSEN, P., VERHAEGHE, P. Eds., *Uitdagingen in de Bestuurskamer: Twaalf Bevoorrechte Getuigen over Deugdelijk Besturen*, Lannoo, Tielt, 2003, 11-43.
- VERMEYLEN, S., HEENE, A., *De Stille Kracht van de Onderneming: Competentiedenken in Strategische Management*, Lannoo, Tielt, 1999.
- VERWEIRE, K., VAN DEN BERGHE, L. Eds., *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, Sage Publications, London, 2004.
- WAISMANN, F., Verifiability in Proceedings of the Aristotelian Society, in FLEW, A. Ed., *Logic and Language*, Blackwell, Oxford, 1951, 19, 117-144.
- WATERMAN, R.H., PETERS, T.J., PHILLIPS, J.R., Structure is Not Organization, *Business Horizons*, 1980, 23, 3, 14-26.
- Wet van 18 juli 1991 tot regeling van het toezicht op politie- en inlichtingendiensten, *Belgisch Staatsblad*, 26 juli 1991.

Wet van 30 november 1998 houdende regeling van de inlichtingen- en veiligheidsdiensten,  
*Belgisch Staatsblad*, 18 december 1998.

### **Biografische gegevens** (oktober 2005)

Marc COOLS (1962), is kandidaat in de rechten (UGent), licentiaat criminologie (VUB) en doctor in de criminologische wetenschappen (VUB). Hij studeerde eveneens bedrijfseconomie (IPO Management School, Antwerpen) en internationaal management (London Business School). Hij is bestuurder en algemeen directeur van Alstom Shields en professor aan de Vrije Universiteit Brussel en aan de Universiteit Gent. Hij was van 2000 tot 2004, als expert verbonden aan het Kabinet van de Minister van Justitie - Marc.Cools@UGent.be

Derrick Philippe GOSSELIN (1956), is burgerlijk elektrotechnisch ingenieur, burgerlijk bedrijfskundig ingenieur en doctor in toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Gent. Hij studeerde bedrijfseconomie en managementwetenschappen aan de Harvard Business School, INSEAD, de London Business School, Templeton College (Oxford) en de Saïd Business School (Oxford). Hij is lid van het directiecomité van Suez Energy International en professor aan de Universiteit Gent en aan de Koninklijke Militaire School. Hij is adviseur van de Minister voor de Buitenlandse Handel en lid van het comité van de academie voor wetenschappen en techniek (CAWET) binnen de Koninklijke Vlaamse Academie van België - Derrick.Gosselin@UGent.be